

# **RETOS DE LA GLOBALIZACIÓN PARA LOS PROFESIONALES DE CONTROL INTERNO**

**HAROLD MIGUEL ALVARADO CALVACHE  
MYRIAM HELENA CASTELLANOS GUERRA**

**Dirigido por:  
Doctora LUZ MERY GUEVARA CHACÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN CONTROL INTERNO  
BOGOTÁ, 2012**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	2
NAVEGAMOS EN AGUAS TURBULENTAS DE GLOBALIZACIÓN.....	5
EL CONTROL INTERNO UN RETO PARA LAS ORGANIZACIONES GLOBALIZADAS .....	9
RETOS PARA LOS PROFESIONALES DE CONTROL INTERNO .....	13
CONCLUSIONES.....	21
REFERENCIAS.....	23

## INTRODUCCIÓN

Contrario a lo que se pudiera pensar; la globalización como un proceso económico, tecnológico, político, social y cultural, no es nuevo ni propio de este siglo; tampoco es accidental, como lo podemos notar en las líneas de la canción *Imagine* (1971) de Jhon Lennon: *“Imagina que no hubiera países, Imagina que no hubiera posesiones, Imagina a todo el mundo compartiendo todo el mundo, dirás que soy soñador pero no soy el único, espero que algún día te unas a nosotros, y el mundo sea uno solo”*, mediante la cual se atacaba el nacionalismo, se pedía la abolición de la propiedad privada, se apoyaba además un nuevo orden internacional y un gobierno único mundial.

La globalización ha sido motivo de uno de los debates más apasionados de los últimos años, ha sido tema de innumerables libros y causa de grandes manifestaciones alrededor del mundo. Los críticos han planteado que el proceso ha propiciado la explotación de los habitantes de los países en desarrollo, y ocasionado grandes alteraciones en su forma de vida, pero en cambio ha aportado pocos beneficios, mientras los defensores apuntan a la considerable reducción de la pobreza por integrarse a la economía mundial, como es el caso de China, Vietnam e India.

En términos generales, el proceso de globalización responde a la lógica internacional del capitalismo, aunque los procesos económicos de internacionalización existen desde hace siglos. El nuevo orden mundial responde a la forma en que se encuentra actualmente dividido el mundo (países pobres y países ricos) y se está realizando en condiciones diferentes que plantean distintas para cada país (Santamaría, 2007).

Aunque es tentadora la idea de entender la globalización como un proceso fríamente planeado y excesivamente financiado por unos pocos con el propósito de imponer un conveniente nuevo orden mundial, que según Estulin en su libro

Los Secretos del Club Bilderberg, sería: *“transformar a la Tierra en un planeta prisión mediante un mercado globalizado, controlado por un Gobierno Mundial Único, vigilado por un Ejército Mundial Unido, regulado económicamente por un Banco Mundial y habitado por una población controlada por microchips y cuyas necesidades vitales se habrán reducido al materialismo y la supervivencia: trabajar, comprar, procrear, dormir, todo conectado a un ordenador global que supervisará cada uno de nuestros movimientos”*(2008, Pág. 4); percepción tal que nos conduciría a análisis y reflexiones quizá más trascendentales sobre el destino de la humanidad; nos concentraremos en identificar, analizar y señalar los roles y competencias que deberán asumir los profesionales de control interno frente a los retos que trae consigo la globalización, con el fin de ser competitivos y ayudar a sus organizaciones a permanecer competitivas, a mantenerse en el mercado, a aprovechar oportunidades, a crecer y a responder exitosamente a todo tipo de cambios y amenazas que la economía globalizada trae consigo.

Motivados en este propósito; empezamos el desarrollo de este trabajo, en el primer capítulo con la descripción del fenómeno globalizador, sus manifestaciones en la economía, en el ordenamiento jurídico de los países, en la cultura, en lo tecnológico, en lo político y en lo ideológico. Así mismo, encontramos en el pasado la explicación de los resultados actuales y el origen de los procesos globalizadores en curso y del futuro.

El mismo propósito nos conducirá necesariamente a entender cómo en Colombia se ha venido dando este proceso, teniendo en cuenta la condición de país en vía de desarrollo y factores tan determinantes como el conflicto armado. No sin antes dejar de resaltar la importancia de entender lo que significa y lo que conlleva pasos como el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos; en cuanto a la necesidad que el país, sus organizaciones y sus profesionales estén bien preparados para enfrentar la variedad de retos y cambios que vienen desde diferentes fuentes, en diferentes formas y magnitudes y cuando menos se esperan.

En el segundo capítulo, analizaremos cómo las organizaciones ven o deben ver en el control interno una estrategia de sostenibilidad en una economía global que se caracteriza, por igual cantidad de oportunidades como de amenazas y que ponen en riesgo su subsistencia, su crecimiento o su desaparición del escenario económico mundial. Es así como la visión moderna del control interno se presenta como un pilar fundamental del fortalecimiento de las organizaciones y como base para el mejoramiento de la productividad y la competitividad.

Veremos cómo las reglas de juego en la economía mundial son cambiantes, al igual que las nuevas estructuras financieras, así como las regulaciones globales deben ser asumidas por las organizaciones para garantizar su participación en la nueva economía. Analizaremos la necesidad de establecer nuevas y buenas prácticas de negocio, estableciendo esquemas de control que aporten a la consecución de los objetivos de la empresa, principalmente el de continuidad del negocio.

Este marco de referencia, nos permitirá identificar, analizar y proponer los roles y competencias que los profesionales de control interno y sus organizaciones deben adoptar para enfrentarse con éxito a los retos de la globalización.

La importancia de este trabajo, radica en principio en la tesis de que ni las organizaciones ni sus profesionales (entre ellos los de control interno) se encuentran satisfactoriamente preparados para sortear fluidamente y con éxito los retos y demandas que la globalización presenta; y no necesariamente porque no se cuente con cualidades suficientes o el potencial necesario para hacerlo, sino porque dada la naturaleza y las circunstancias que gobiernan a Colombia, la visión local con la cual se han direccionado la mayoría de organizaciones y la adopción poco reflexiva de estándares internacionales, el país, sus organizaciones y sus profesionales deben cuanto antes prepararse, adquirir competencias y tomar posiciones acorde con las nuevas reglas de juego de la economía, que entre otras cosas, cambian de un día para otro.

# NAVEGAMOS EN AGUAS TURBULENTAS DE GLOBALIZACIÓN

*El mundo ha entrado en un nuevo escenario económico:*

*De la normalidad a la turbulencia.*

- Philip Kotler y John A. Caslione, 2010

Curiosamente, tratándose de un término de uso tan extendido como la globalización, parece que no existe una definición exacta y aceptada por todos. De hecho, la variedad de significados que se le atribuye parece ir en aumento, en lugar de disminuir con el paso del tiempo, adquiriendo connotaciones culturales, políticas y de otros tipos además de la económica. Sin embargo, para efectos del análisis que nos ocupa entendemos la globalización como un proceso económico soportado en lo tecnológico, lo político, lo social y lo cultural a gran escala; que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, unificando sus mercados, las sociedades y las culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas.

Es así como la globalización; un proceso fundamentalmente económico, se caracteriza por la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial, donde los modos de producción y los movimientos de capital se reorganizan a escala global; cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de una sociedad de consumo también globalizada (Vergara, 2007).

La valoración positiva o negativa de este proceso, varía según la ideología del interlocutor; por esta razón el fenómeno globalizador ha despertado gran entusiasmo en algunos sectores, mientras en otros ha despertado un profundo rechazo, habiendo también posturas moderadas. Para el caso que nos ocupa, renunciaremos a la tentación de caer en alguna postura extrema, con el fin de lograr el objetivo final que nos mueve que es, señalar los retos para los profesionales de control interno frente a la globalización económica; esto para ser

competitivos y ayudar a sus organizaciones a permanecer competitivas, a mantenerse en el mercado, a aprovechar oportunidades, a crecer y a responder exitosamente a todo tipo de cambios y amenazas que la economía globalizada trae consigo.

Es necesario en primera instancia, señalar que el grado de participación de los distintos países en la globalización también dista de ser uniforme. Para muchos de los países más pobres y menos desarrollados, el problema no radica en que la globalización los haga más pobres, sino en la amenaza de ser excluidos de ella (Banco Mundial, 2000).

En Colombia, un país en vía de desarrollo y que por lo tanto, no cuenta con el soporte suficiente de un avance tecnológico y científico, pero en cambio si ha contado con un conflicto armado durante más de cinco décadas, con diversas crisis económicas y el deterioro de la sociedad por la falta de cubrimiento de las necesidades básicas (Castaño, 2002).

La globalización económica en Colombia se ha manifestado, fundamentalmente en tres componentes: la apertura económica, la liberación de los mercados y la descentralización administrativa. La misma se puede apreciar en aspectos como el volumen de comercio exterior, los tratados de libre comercio, el flujo de inversión entrante y saliente, los movimientos laborales, el movimiento del turismo, la inversión en ciencia y tecnología, y los proyectos en los que participa el país a nivel internacional, finalmente el nivel de integración cultural de las personas, la oferta cultural, gastronómica y de entretenimiento (Diario Portafolio, 2010).

Como resultado de estos procesos globalizadores se han venido suscitando una serie de eventos económicos como la obtención de la calificación de la deuda soberana a grado de inversión y el hecho de que estamos a la cabeza de los CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica), un grupo de

países de economía emergente muy similar, de quienes se espera en los próximos cinco años la integración definitiva al escenario global. “Estar en el bloque de los CIVETS puede llevar a la nación colombiana a dar un gran salto de crecimiento en la próxima década. En parte, porque está perfilándose como un destino atractivo para los inversores” (Revista Semana, 2010).

Uno de los principales problemas o retos que estamos observando es que los inversionistas internacionales vienen con un nuevo lenguaje financiero, las IFRS (Normas Internacionales de Información Financiera), que son unos principios financieros y contables totalmente distintos a los colombianos; por lo que una de las principales barreras en las negociaciones con los nuevos inversionistas es la presentación de la información financiera actual versus la que requieren ellos para la toma de decisiones.

Según el último informe anual de la firma de investigaciones Ernst & Young; durante 2011 la globalización de Colombia fue mayor que la de otras economías de América Latina que la superan en tamaño como Argentina y Brasil. Dicho informe mide qué tan globalizados están los 60 países más grandes del mundo, medidos por el tamaño de su economía y se basa en criterios como apertura al comercio, movimientos de capital, intercambio tecnológico y de ideas, movimiento laboral e intercambio cultural. Según esta clasificación, Colombia en el puesto 43 del listado general; sólo fue superado por economías como Chile, que ocupó la posición 25; México, que quedó en el puesto 36 y Perú, que se situó en el lugar 41.

Esta clasificación, no necesariamente significa que Colombia esté mejor preparada que sus vecinos, o que esté siendo un ganador dentro del escenario mundial; lo que se debería entender de este tipo de mediciones es que definitivamente Colombia está en medio de la globalización y por ende no es opcional prepararse para enfrentar los retos y oportunidades que se presentan y se presentarán en el futuro.



Por efecto de la firma del tan esperado TLC, con el cual entraron en vigencia oficialmente las preferencias arancelarias que regirán en el futuro el comercio binacional entre Colombia y Estados Unidos; a partir del 15 de Mayo; el 99 % de los bienes colombianos pueden entrar sin aranceles a Estados Unidos, una situación que no cambia mucho con lo que ya se tenía bajo el Tratado de Preferencias Andinas (ATPDEA), salvo por productos como los textiles. Por el lado de Estados Unidos, desde esta misma fecha; el 80 % de los productos estadounidenses, como maquinaria pesada y vehículos de baja gama, pueden entrar a Colombia sin aranceles. Otros productos agropecuarios, como el arroz y la carne, se irán desgravando de tarifas gradualmente (Diario El Liberal, 2012).

Según el Presidente Juan Manuel Santos: *“Estos tratados hay que verlos más que un peligro como una gran oportunidad. Tener el mercado más grande del mundo libre para nuestros exportadores es para aprovecharlo, sobre todo la pequeña y mediana industria y para aquellos que nunca han exportado, pues ahora lo podrán hacer”*; estas palabras las pronunció con ocasión de la entrada en vigencia de este tratado; esto indica que el país, las organizaciones y los profesionales, entramos a participar de un escenario cada vez más amplio, que como lo hemos señalado antes, presenta retos, oportunidades y riesgos; frente a los cuales sólo queda prepararse, organizarse y fortalecerse para mantenerse competitivos y crecer en una economía global cada vez más interconectada.

Así como atendemos al llamado del Presidente, no debemos dejar de atender a otros llamados que buscan proteger la cultura propia de nuestro país; porque el hecho que la globalización también sea de la cultura, no significa que debamos o permitamos perder nuestro patrimonio cultural, como lo señaló el líder indígena Victor Jacanamijoy en su intervención en la IV Cumbre de las Américas celebrada en Cartagena de Indias: *“Nuestras plantas medicinales, entre ellos la hoja de coca o el ayahuasca, deben ser reconocidas y respetadas. Si son satanizadas y perseguidas, también persiguen a los pueblos indígenas”* (2012).

# **EL CONTROL INTERNO UN RETO PARA LAS ORGANIZACIONES GLOBALIZADAS**

*Proteger los recursos de la organización,  
buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.*

- Objetivo del Sistema de Control Interno, Ley 87 de 1993

El gobierno proporciona las reglas de juego en torno a la participación de las organizaciones en los tratados de libre comercio y planes de globalización; pero quienes hacen y generan los negocios son las empresas y para ello se requieren empresarios organizados y competentes que tengan la capacidad de comercializar productos y servicios en un mercado global.

Los casos de crisis y fracasos empresariales demuestran que en muchas ocasiones las organizaciones; mejor dicho sus directores, tomaron riesgos excesivos sin los debidos controles; lo que confirma la necesidad de identificar en primera instancia las señales de cambios y tendencias que a razón de la globalización representarán retos a la subsistencia, al éxito o fracaso de las empresas; y en segundo lugar adoptar medidas, planificar y poner en marcha procesos formales de transformación o de adecuación organizacional a la dinámica de este nuevo panorama.

Es aquí donde la visión moderna del control interno pretende precisamente corregir esta falla, incorporando los debidos autocontroles en todos los procesos administrativos; se trata de establecer un adecuado ambiente de control inmerso en toda la cultura organizacional que fomente los principios, valores y conductas orientados hacia el logro de los objetivos, el sostenimiento y crecimiento de las compañías de manera responsable, ecológica, competitiva y rentable.

Las empresas deben estar dispuestas a asumir retos en mercados de apertura, como son nuevos competidores, capitales mayores, clientes desconocidos que traen consigo nuevas modalidades de riesgos como el fraude transnacional, los delitos informáticos, el terrorismo, entre otros. Adicionalmente, podemos identificar

riesgos que surgen directamente desde el interior de las organizaciones, riesgos como la apropiación indebida de recursos, la corrupción, los conflictos de interés, la información financiera falsa, el lavado de dinero, entre otros; para lo cual los administradores y profesionales de control interno deben estar debidamente preparados (Asobancaria, 2011). Para abordar este tipo de retos, se requiere entender el nuevo entorno; establecer equipos interdisciplinarios que fortalezcan el control, que sumen esfuerzos y conocimientos para que las organizaciones puedan enfrentar con mayor seguridad su participación en el mercado global.

Según Bermúdez: *“La tendencia a la globalización, expresada en la desaparición de las barreras arancelarias y para-arancelarias, en la creación de mercados ampliados, en la gestación de súper estados, en la unificación de instituciones jurídicas y económicas, en la adopción de instituciones comunes, unida a la presencia multi o transnacional de las compañías, ha traído consigo la búsqueda de la unificación de las normas de contabilidad y de las de auditoría, la preparación y difusión de estados financieros e informes consolidados y la auditoría de grupos”* (2000, Pág. 13 ).

Para los mercados internacionales, ya existen acuerdos, leyes y regulaciones que se convierten en estándares, los cuales aplican a bienes y servicios que van desde normas de salubridad, ambientales, arancelarias, hasta administrativas y más específicas aún, normas para las profesiones; por lo que los profesionales de control interno deben estar actualizados y jugando el rol que les corresponde y que se requiere dentro de las organizaciones.

En las normas internacionales de auditoría se establece que los profesionales de control interno deben aplicar procedimientos, que permitan la identificación y evaluación de errores o fraudes que impacten los estados financieros; deben tener conocimiento del entorno lo cual permitirá planear las auditorías y evaluar riesgos. Por lo cual los administradores deben apoyarse en los profesionales de control interno, para implantar sistemas de monitoreo que les

permita actuar a tiempo frente a las amenazas y oportunidades que surgen en la interacción con nuevas empresas y nuevos mercados (Cartategui, 2003).

Estos profesionales deben estar preparados para ayudar a las organizaciones a evaluar y mejorar sus políticas, procedimientos y metodologías de control, lo que permitirá, que se tomen las medidas necesarias y oportunas para controlar los riesgos que pudieran afectar la consecución de los objetivos. Deberán tener la capacidad de implantar actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, lo que les ayudará a gestionar los riesgos en las organizaciones como un factor crítico de éxito y enfrentar las grandes amenazas que se derivan especialmente de condiciones industriales, operativas y legislativas cambiantes.

Actualmente, los diferentes sectores de la economía están regulados por disposiciones legales específicas; tal es el caso de las entidades públicas que adoptan el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI), mediante el decreto 1599 de 2005, mientras que las entidades privadas se rigen por la ley 43 de 1990 y otras normativas generadas por entes de control de acuerdo con su actividad económica.

Lo que sí es claro es que las normas nacionales, como las internacionales, refieren que el sistema de control interno debe tener una adecuada implantación y articulación con los sistemas de gestión y de toma de decisiones, que permita a la dirección detectar a tiempo brechas entre los controles y los riesgos inherentes al negocio y al sector donde las organizaciones se encuentren.

Así pues, las organizaciones que participen en la apertura económica deben reconocer cambios en el entorno de los negocios y así mismo ajustar y fortalecer los sistemas de control interno, cumpliendo con estándares, y en especial realizando una evaluación continua de su eficacia con el fin de tener bases para anticiparse a situaciones de crisis del mercado al cual pertenecen.

En el caso de las entidades colombianas, se debe aprovechar los aprendizajes que quedaron de experiencias tan desafortunadas como las de Enron en Estados Unidos y Parmalat en Italia, para evitar las situaciones que llevaron a compañías exitosas al fracaso; en ese sentido es necesario comprender que los riesgos se encuentran en todos los sectores de la economía y que se incrementan cuando existe mayor número de competidores; sumado a que el entorno en que operan los negocios es diferente, y hay cambios permanentes e inesperados en los mercados, la economía, las estrategias competitivas y en el consumo.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas: *“Para alcanzar sus fines y objetivos toda empresa trata, por un lado, de tomar aquellas decisiones que permitan mantener su necesaria adaptación al entorno, y por otro, realizar de manera eficaz y eficiente una serie de funciones y actividades. Para ello está estructurada en diferentes unidades organizativas bajo la dirección de distintos responsables con objetivos diferenciados y con mayor o menor autonomía en sus decisiones”* (1990, Pág. 20).

Esta directriz, en Colombia; aunque lenta ya se ha venido desarrollado mediante la implantación de estándares de control interno, que han ayudado a las empresas a establecer procedimientos de control soportados en la gestión de riesgos, en el estableciendo de actividades de autocontrol y en el aprovechamiento de la información y comunicación para realizar un monitoreo más efectivo hacia los procesos y las personas.

Consideramos que un buen sistema de control interno, facilitará a las organizaciones crear estructuras resistentes a las amenazas que se generan en la participación de mercados internacionales, y así, responder con acciones adecuadas que les genere competitividad y les ayude a salvaguardar sus activos; a su vez contribuirá con el logro de sus objetivos de forma eficiente y efectiva, proveyendo seguridad razonable sobre las cifras financieras y evitando inconvenientes por incumplimiento de leyes y regulaciones inherentes a sus actividades.

## RETOS PARA LOS PROFESIONALES DE CONTROL INTERNO

*En teoría, todos estamos a favor del cambio. Sin embargo, lo cierto es que todos nos sentimos más a gusto en el cómodo bienestar que nos depara el statu quo.*

Jean-Marie Dru, 2009

No podríamos estar más de acuerdo con Dru, en cuanto a que todos hablamos del cambio y en nombre del mismo gastamos gran parte de nuestros esfuerzos cotidianos en las organizaciones y en la vida misma, planeando cambios o implantándolos; es algo que en teoría todos buscamos, o todos decimos que buscamos; pero que en un sentido más realista, no a todos nos gusta el cambio, y más aún, cuando cambiar significa salir de alguna manera de la zona de bienestar. No obstante esta reflexión, existe otra verdad sobre la que estamos de acuerdo y es que en tiempos de cambio, quien se queda quieto, con mucha rapidez queda desactualizado, lo cual no es más que perder competitividad y quedar fuera de juego.

Así las cosas; nos guste o no, estamos en una época donde los cambios son rápidos, de formas inesperadas, llegan y se van cuando menos se espera; razón suficiente para que si queremos mantenernos competitivos como país, como organizaciones y cómo individuos nos preparemos para todo tipo de retos, oportunidades y amenazas.

Colombia, o mejor dicho sus gobernantes, ya por buena convicción o por presión de las tendencias globalizadoras, han adoptado y nos han alineado con la globalización, mediante pasos tan claros como el TLC con Estados Unidos y la negociación con grupos económicos de economía similar como los Civets, a quienes se les impone roles específicos para los próximos años dentro del escenario económico globalizado. El TLC puede acelerar nuestra inserción en el comercio mundial y agudizar sus consecuencias, así que debemos preverlas y buscar estrategias para acelerar también las soluciones (Diario Portafolio, 2006).

Sin embargo, el problema de fondo no es el TLC ni las demás negociaciones que se hagan con otros países o bloques; el problema es la falta de productividad de nuestro país, de nuestras organizaciones y de nuestros profesionales a raíz del rezago tecnológico con el cual nos enfrentamos a esta apertura económica; la falta de competitividad que esto provoca nos deja en desventaja frente a competidores con mejor tecnología e innovación. Mientras que la situación del país enmarcada por visiones cortoplacistas y facilistas, adopción irreflexiva de estándares y falta de autocontrol en sus organizaciones públicas y privadas, nos ubica en un lugar bastante menos favorable en un juego donde gana quien tenga los mejores jugadores, prácticas y tecnología, los más grandes capitales y la mayor experiencia en el negocio.

Desde esta perspectiva es claro que nuestro país necesita profesionales cada vez más capacitados para adecuar tecnología externa, para generar tecnología propia y para desarrollar productos o servicios nuevos que sean atractivos para los mercados de mayor ingreso como el norteamericano; lo cual implica que los hogares colombianos también cuenten con ingresos suficientes para financiar mejores niveles de educación y capacitación; mientras que el Estado deberá dedicar más recursos a financiar investigadores y universidades; con el cuidado de no caer en la ilusión que la educación sea la solución a todos los problemas de competitividad del país, sus organizaciones y profesionales.

Mientras esto sucede, las organizaciones, sus profesionales en general y en especial para el caso de nuestro análisis, los profesionales de control interno, cuanto antes deben tomar medidas previsivas y preventivas ante esta nueva realidad que ya está sucediendo y que se configurará cada vez a mayor velocidad y de formas inesperadas. Kotler y Caslione dicen: *“Sabemos que la turbulencia puede llegar en cualquier momento y de cualquier parte, y que algo de ella será detectable y algo no. La turbulencia que se detecte debe identificar las oportunidades que puedan revelarse y aprovecharse y las vulnerabilidades para la empresa, de modo que se puedan minimizar o anular del todo”* (2010, Pág. 99).

Este panorama, que de por sí puede ser desalentador para un ciudadano común, no debe ser así para un profesional de control interno, puesto que se trata de un gran abanico de retos y oportunidades para aportar con el saber y con el hacer a fin de que nuestro país, sus organizaciones y sus habitantes, no sean agobiados y maltratados por el proceso globalizador. Los profesionales de control interno en su rol de gestores de cambio y mejoramiento deberán asegurarse que sus organizaciones implanten, personalicen, interioricen y maduren prácticas administrativas y de control que por años se han estudiado, se han intentado y en parte ya se han implantado con visión local o simplemente por cumplimientos mínimos de carácter normativo, para utilizarlas como herramientas poderosas de fortalecimiento, sostenibilidad y crecimiento.

En primer lugar será necesario; considerar con seriedad la importancia de contar con buenas prácticas de gobierno corporativo, asegurando que se supervise las relaciones entre accionistas, directivos, administradores, empleados, proveedores y otros *stakeholders*, cuyos comportamientos e interacción determinan los resultados y la distribución de los mismos en la organización (Bohórquez, 2011).

Será necesario entonces, mirar con profundidad y objetividad los procesos de planeación, con la conciencia que hoy se necesita planear tanto para el presente, como para el futuro, volver a replantearse las preguntas que siempre nos hacemos en cuanto a cual es la misión y visión de nuestras organizaciones; es el momento de levantar la cabeza y ver el horizonte que nos espera como el terreno que ya estamos pisando; la redefinición de la misión nos permitirá enfocar nuestros esfuerzos en el presente al actualizar las respuestas a las preguntas clásicas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo le va a la empresa en el logro de esta función? ¿Por qué nos compran?; mientras que la redefinición de la visión nos permitirá direccionar los esfuerzos hacia el logro de los grandes retos empresariales que se deben formular en el nuevo escenario



económico que entre otras cosas, serán fruto de poner en marcha toda la capacidad creativa de nuestros profesionales colombianos (Mejía, 2009).

Teniendo claro el propósito, los clientes, los productos y servicios que se ofrecen, los mercados, la filosofía organizacional, las estrategias y la tecnología sobre la cual se soporta la misión, será necesario identificar, estructurar y articular los procesos a través de los cuales se lograrán los objetivos organizacionales, para lo cual adoptar una gestión por procesos en reemplazo de una gestión funcional o por áreas, será un factor clave de éxito para lograr que las organizaciones mejoren su productividad; todo esto mediante el aumento en la capacidad de cumplir los objetivos a menores costos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (NTC ISO 9000, 2008).

El establecimiento de la cultura de medición y la mejora continua; permitirá que la organización conozca su situación actual, haga seguimiento al logro de sus objetivos, monitoree el desempeño de sus procesos, encuentre oportunidades de mejoramiento y logre cerrar brechas de manera sistemática, incremental y asegurada. Los esquemas de medición y mejoramiento continuo que se implanten servirán de base para que la toma de decisiones se un proceso mucho más asertivo y objetivo, basado en hechos y no en suposiciones.

Una efectiva gestión de riesgos es quizá uno de los mayores retos para los profesionales de control interno y sus organizaciones en el entorno globalizado; donde riesgos de todo tipo amenazan el logro de los objetivos organizacionales y la continuidad del negocio. La tendencia más común es la valoración del riesgo como una amenaza; en este sentido, los esfuerzos institucionales se dirigirán a reducir y mitigar su posibilidad de ocurrencia; pero existe también la percepción del riesgo como una oportunidad, lo cual implica que su gestión está dirigida a maximizar los resultados que éstos generan (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2011).

Finalmente, para que las empresas colombianas logren los objetivos para lo cual han sido creadas, o por los cuales buscamos su sostenibilidad y crecimiento; se requiere con urgencia personas con competencias muy acordes con las demandas y retos del entorno globalizado, con comportamiento ético y visión sistémica de su rol dentro de la organización; razón adicional por lo que los profesionales de control interno deberán asegurarse que sus organizaciones cuenten con este tipo de calidad humana y profesional, empezando por ocuparse en adquirir o fortalecer sus propias competencias.

Así como claros son los retos, también es la necesidad de tomar medidas sobre la realidad del país, las organizaciones y los profesionales, es urgente asumir roles y competencias para mejorar la competitividad. La realidad del país frente a los retos que ofrece la globalización no es la mejor, como nos lo muestra el último Informe de Competitividad 2011-2012: *“Se encuentra que, mientras países como Malasia, Corea y Portugal concentran alrededor de 20% de su fuerza laboral en ocupaciones calificadas, profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales de nivel medio, Colombia solo llena 10% de sus vacantes con este tipo de personal”* (Consejo Privado de Competitividad, 2012, Pág. 6).

Adicionalmente, encontramos que el escenario nacional no es el más apropiado para ser competitivos, porque aunque se percibe una mayor efectividad de los órganos de control en su lucha contra la corrupción; los esfuerzos realizados en nuestro país frente a la dimensión del problema no han sido suficientes. El país debe cambiar la forma en que la Administración Pública hace negocios; revisar aquellas instituciones y procesos donde se genera mayor corrupción y mejorarlos, en otras palabras el país debe eliminar procesos que generan incentivos de oferta y demanda de corrupción (Consejo Privado de Competitividad, 2012).

Una transformación productiva dependerá de que el país tenga capital humano de calidad, pertinente e incluyente; de calidad, en cuanto a que la instrucción

impartida tenga un impacto positivo en las capacidades de las personas; pertinente, en el sentido de que las competencias que adquieran respondan a las necesidades del sector productivo, de la sociedad y del entorno en el que interactúan; incluyente, en cuanto involucre todos los actores de la sociedad (Consejo Privado de Competitividad, 2012).

En la regulación colombiana, a través de la Ley 87 de 1993, como en el Decreto 1537 de 2001 y el Modelo Estándar de Control Interno, se establece que el rol del profesional de control interno debe ser el de evaluador y asesor, con unas cualidades de independencia y objetividad, donde su actividad sea sistemática y disciplinada. Adicionalmente, las normas internacionales refieren los criterios profesionales que son guía a nivel mundial para el ejercicio de control interno (Instituto de Auditores Internos, 2011).

Entendemos que aún con la gran cantidad de normas, leyes y estándares referentes a cualidades, destrezas y competencias de los profesionales de control interno; hoy en día encontramos situaciones ambiguas o mal interpretadas, como es el caso del concepto de idoneidad del profesional de control interno; una de las características que se debería tener para desempeñar este rol, donde solo se establece que se deben tener los conocimientos necesarios, de tal forma que se adviertan situaciones que afecten a la compañía en forma positiva o negativa (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2009).

Pareciera ser que el saber lo limitamos a la educación formal y al conocimiento de la técnica, confiándonos en una academia que no está acorde con las necesidades de las organizaciones y del país; seguimos pretendiendo que las normas sean quienes establezcan las competencias, cuando debería ser desde la academia donde se tuvieran las bases reales para enfrentar los retos a los que están expuestas las organizaciones y por ende los profesionales que las integran.

Adicionalmente, las políticas educativas tampoco responden a las exigencias y necesidades que surgen en un mercado globalizado. No hay duda de que en

Colombia, el aprendizaje de idiomas tiene grandes vacíos y los profesionales que quieran integrarse al desarrollo tecnológico, económico y productivo, deben hacer grandes inversiones adicionales a su formación para estar a la altura del mercado laboral. El profesional de control interno no es la excepción y quizá requiere mucha más preparación, entrenamiento continuo, conocimiento actualizado de la organización y del negocio; razón por la cual, en aras de suplir las deficiencias formativas, el profesional de control interno debe tomar por su cuenta su propio desarrollo profesional y personal para mantenerse vigente frente a un entorno cada vez más competitivo.

En una organización la ética y el clima laboral son la base para el buen desarrollo de sus actividades; de tal manera que cuando los empleados están motivados, se aumenta el compromiso, la lealtad, la creatividad y la dedicación, permitiendo el desarrollo sostenible de la organización. La ética, como conducta el profesional, revestida de altos principios morales y basada en valores como la rectitud, honestidad, integridad, responsabilidad y confidencialidad, se constituye en una de las principales competencias requeridas por los profesionales en general y de manera capital como la principal competencia del profesional de control interno. Mantilla dice: *“A raíz de la globalización se ha acentuado también el fenómeno de la corrupción, especialmente en la alta dirección (“crimen de cuello blanco”), con estructuras tan complejas como las utilizadas para el lavado de activos en sus diversas modalidades”* (2005, Pág.18). Ante esta realidad, los profesionales de control interno deben ser conscientes de los dilemas éticos a los que están expuestos, la gravedad de sus decisiones y las implicaciones directas e indirectas de su actuar. La falta de esta puede destruir empresas y patrimonios.

Los profesionales de control interno pueden y deben marcar la diferencia en el ejercicio de sus funciones enseñando con el ejemplo; desde la forma de realizar su trabajo, de presentar sus informes, de interactuar con directores y demás colaboradores, pueden hacer un acompañamiento efectivo para inducir cambios en la forma de hacer las cosas y en la forma de actuar de las personas; de tal manera que, en la medida que su aporte se vea reflejado en el mejoramiento y

logro de los objetivos de la organización; mayor será la atención y relevancia que se les dé; ampliando así la posibilidad de influir positivamente en el destino de las organizaciones y del país.

Dice Reyes: *“Es necesario tratar con respeto las personas evaluadas; en la medida en que se realice el trabajo se pueden discutir asuntos que pueden representar debilidades de control o ineficiencias, de forma directa, con los responsables de las áreas involucradas”* (2012, Pág. 34). Esto permite que los profesionales de control interno, cuenten con la valiosa participación de personas en todos los niveles organizacionales, lo cual sirve para tomar medidas de control en la fuente y promover el mejoramiento continuo de los procesos.

Los profesionales de control interno deben ser conocedores del negocio al cual se dedican sus organizaciones, y ser conscientes del alcance de sus evaluaciones, como de la asesoría y acompañamiento que ofrecen a los directores; esto con el fin de transmitir hallazgos y recomendaciones, asegurándose de que los informes sean claros, fáciles de entender y sobre todo sirvan para la toma de decisiones efectivas y oportunas. Este rol requiere que el profesional de control interno cuente con competencias de liderazgo, capacidad de toma de decisiones, integridad, profesionalismo, visión sistémica de la organización, objetividad e imparcialidad. Estas competencias le permitirán además apoyarse en otros profesionales para favorecer el logro de los objetivos de control y en definitiva, los de la organización.

Finalmente, un profesional de control interno debe contar con competencias comunicativas, capacidad de trabajo en equipo y facilidad para relacionarse con distintas personas y culturas; mientras que la automotivación le ayudará a mantenerse en el propósito cuando las circunstancias sean adversas, el ser creativo le ayudará a sacar adelante sus objetivos, materializar sus ideas, adaptarse a los cambios, encontrar soluciones nuevas, permanecer competitivo y ayudar a su organización a mejorar, mantenerse, crecer y prevalecer en el entorno globalizado que se encuentre (Diario Portafolio, 2011).

## CONCLUSIONES

*La prosperidad es un buen maestro; la adversidad uno mejor.*

- William Hazlitt (1778-1830)

En nuestros días, la prosperidad y la adversidad se pueden considerar como las dos caras de una misma moneda; cada situación de oportunidad implica riesgos, y en cada situación de adversidad igualmente podemos encontrar oportunidades; de tal manera que hoy debemos aprender tanto de la adversidad como de la prosperidad para mantenernos competitivos, en tiempos donde todo cambia y lo que hoy es favorable mañana puede no serlo, ó puede serlo aún más.

Como lo hemos podido constatar, nuestro país, sus organizaciones y sus profesionales, entre ellos, los de control interno; no nos encontramos debidamente preparados para enfrentar con éxito y tranquilidad la serie de cambios, retos, amenazas y oportunidades que requiere y provoca un proceso de globalización como el que estamos viviendo.

Es así cómo, ante esta realidad, es prudente y definitivo tomar medidas previsivas y preventivas a todo nivel y de manera coordinada para que tanto el gobierno, las instituciones, ya sean públicas o privadas y los profesionales en general, nos preparemos adecuadamente, asumamos los roles para los cuales estamos llamados y desarrollemos las competencias necesarias para enfrentar los retos del presente como del futuro que a razón de la globalización nos esperan. Se trata de replantear los paradigmas sociales y empresariales con los que hemos venido trabajando, mejorar nuestros hábitos y prácticas de negocio, y asegurar una efectiva administración y control de nuestras organizaciones.

La forma como nos debemos preparar no sólo tiene que ver con el nivel de competencia técnica del país, de las organizaciones y de los profesionales; tiene que ver con la cultura, con el trabajo en equipo, con la ética, con el servicio, con el compromiso, con la honradez y sinceridad con que entendamos nuestra situación

actual; con la manera cómo nos propongamos aprovechar la coyuntura globalizadora para concretar sueños y materializar proyectos de desarrollo y progreso; tiene que ver también con la coherencia y lealtad de nuestros gobernantes para con nuestra idiosincrasia, nuestros valores colectivos, y nuestros recursos naturales.

Las organizaciones deben poner especial atención al fortalecimiento de los procesos o esquemas de planificación, medición, innovación y control; es urgente rescatar la esencia y rigurosidad de las buenas prácticas empresariales que por años se vieron sólo como un requisito normativo o como una moda, dado que hoy son factores críticos que pueden determinar el éxito o el fracaso de las empresas; entre otras prácticas tenemos la gestión por procesos, la gestión de riesgos, la gestión por competencias, el mejoramiento continuo, la calidad del servicio, el enfoque al cliente, la ética, la responsabilidad social y el impacto ecológico.

En este sentido, los profesionales de control interno, como agentes de cambio y mejoramiento, tienen grandes retos y responsabilidades que asumir; un buen profesional de control interno debe en primera instancia reconocer la importancia del llamado que tiene a aportar en el sostenimiento y mejoramiento de las organizaciones y del país; razón suficiente para tomar acciones eficaces frente a la realidad de su organización y de su sociedad.

Es indispensable que el profesional de control interno, señale las brechas que hay por cubrir en el propósito de lograr competitividad, por lo que asegurarse de tener un sólido conocimiento de los procesos organizacionales, de las reglas del negocio y del entorno en el que se mueve es crucial y definitivo para anticiparse con las soluciones a los problemas actuales y potenciales provocados por la globalización, ya sea tanto desde su campo directo de acción, como desde el acompañamiento que haga a los demás procesos, siempre con miras a implantar esquemas efectivos de mejoramiento continuo y autocontrol.

## REFERENCIAS

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas AECA. (1990). *La contabilidad de Gestión como Instrumento de Control. Principios de Contabilidad de Gestión*, 2(1).
- Banguero, H.E. (2010). *Crisis financiera, recesión económica y globalización*. Revista Nacional de Administración de Empresas, Economía y Mercadeo, 6(35), 19-26.
- Bermúdez, Gómez, H. (2000). *Esbozo de la Auditoría Estatutaria y el Control Interno en las organizaciones privadas*. Bogotá: Fundación Cultural Javeriana de Artes Graficas.
- Bohórquez, L.E. (2011). *Gobierno Corporativo y control interno: algunas limitaciones y desafíos*. Revista Economía, Gestión y Desarrollo, 12, 39-57.
- Dru, J. (2009). *Disrupción: El camino hacia el futuro*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Estulin, D. (2008). *Los secretos del Club Bilderberg*. Barcelona: Ediciones del Bronce.
- Instituto de Auditores Internos IIA. (2011). *Estándares Internacionales de Auditoría*. International Auditing and Assurance Standards Board IAASB.
- Kotler, P. Caslione, J.A. (2010). *Caótica: Administración y marketing en tiempos de caos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Ley 87 de 1993.
- Ley 43 de 1990.
- Mantilla, S.A. (2005). *Auditoría 2005*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mejía, R. (2009). *Elementos de una planeación estratégica exitosa*. Revista Nacional de Administración de Empresas, Economía y Mercadeo, 6(35), 8-12.
- Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000:2005. Colombia.
- Norma Técnica Colombiana ISO 9000:2008. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*.



- Santamaría, A. (2007). *Multiculturalidad e interculturalidad en tiempos de globalización*. *Revista Conversaciones Pedagógicas*, 4, 83-98.
- Vergara, S. (2007). *Globalización, Tecnología y Finanzas*. *Revista Contablemente*, 2(2), 18-2.
- ASOBANCARIA. (2011). *Perspectivas económicas para el 2012*. Disponible en: [http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica\\_financiera/semana\\_economica/2011/](http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/semana_economica/2011/)
- Banco Mundial. (2000). *¿Qué es la Globalización ?*. Disponible en: <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>
- Cancillería de la República (2012). *VI Cumbre de las Américas, Cartagena, Colombia 2012*. Disponible en: <https://www.vicumbredelasamericas.com/news/newspaper>
- Cartategui, M.C. (2003). *Debilidades en el ambiente de trabajo que afectan el control interno*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/datci.htm>
- Castano, R.A. (2002). *Colombia y el Modelo Neoliberal*. Disponible en: [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17535/2/ricardo\\_castano.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17535/2/ricardo_castano.pdf)
- Consejo Privado de Competitividad. (2012). *Informe Nacional de Competitividad 2011-2012: Ruta a la prosperidad colectiva*. Disponible en: <http://www.compite.com.co/site/>
- Departamento Administrativo de Función Pública. (2009). *Guía Rol de las Oficinas de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces*. Disponible en: [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=561](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=561)
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). *Guía Administración del Riesgo*. Disponible en: [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1183](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1183)
- Diario El Liberal. (2012). *Obama firmó decreto que promulga TLC entre Colombia y Estados Unidos*. Disponible en: <http://www.elliberal.com.co/liberal/actualidad/mundo/110778-obama-firmo-decreto-que-promulga-tlc-entre-colombia-y-estados-unidos>
- Diario Portafolio. (2011). *El liderazgo empresarial frente a la globalización*. Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinio/el-liderzgo-empresarial-frente-la-globalización>

Diario Portafolio. (2012). *Colombia hace juiciosa la tarea de globalizarse; Índice de Ernst & Young la ubica como tercera en la región*. Disponible en:  
<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7355057>

Ernest & Young. (2012). *Colombia – Business & Investment Guide 2012*.  
Disponible en: <http://www.ey.com/CO/es/Newsroom/Colombia-Business-and-Investment-Guide-2012>

Presidencia de la República (2012). *Este tratado con EEUU es una enorme oportunidad para el empleo colombiano: Presidente Santos*. Disponible en:  
[http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Mayo/Paginas/20120515\\_04.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2012/Mayo/Paginas/20120515_04.aspx)

Revista Semana. (2011). *¿Qué son los civets ?*. Disponible en:  
<http://www.semana.com/economia/civets/142694-3.aspx>

Reyes, C. (2012). *Una Auditoría Cordial y Gentil*. Disponible en:  
<http://www.auditool.org>